

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Е.Н. Бардулин, доктор экономических наук, профессор;

А.А. Куприн, кандидат экономических наук;

В.Н. Вавилкин, кандидат педагогических наук;

А.Н. Иванов.

Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России

Рассмотрены особенности процессов принятия управленческих решений в условиях неопределенности всех факторов и все возможные последствия принимаемых альтернатив. Определено практическое значение разработки классификации и моделей принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управление, риск, неопределенность, принятие решений, стратегии, руководство, эффективность

Важной особенностью процессов принятия управленческих решений является необходимость принимать во внимание влияние неопределенных факторов и факторов риска, а также необходимость учитывать все возможные последствия принимаемых альтернатив, где в условиях неопределенности большое практическое значение имеет разработка моделей принятия управленческих решений.

Именно модели принятия управленческих решений помогают обеспечить структурирование и обработку информации о проблеме и, таким образом, хотя бы частично, восполняют неполноту данных, имеющихся у руководителя [1]. Тем не менее, рекомендации для принятия решений, полученные с помощью абстрактных моделей, могут рассматриваться в качестве способа решения проблем только в том случае, когда неопределенности и риски в данных решениях спрогнозированы и взяты под контроль.

Для того чтобы определить неопределенность и риск, необходимо понимать природу неопределенности и вытекающие из нее понятия риска и шанса, а также устанавливать причину возникновения факторов неопределенности и риска. Изучение природы возникновения рисков и шансов, факторов неопределенности и методологии принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности, а также применение данных методов на практике, являются основными целями и задачами данной статьи.

Поскольку управленческие решения всегда нацелены на результат в будущем, то лицо, принимающее решение, в момент принятия решения не может знать результата последствий принятого им решения, и сам процесс принятия управленческого решения является значимым элементом неопределенности и риска. Следовательно, для успешного функционирования организации в условиях динамично меняющейся среды необходима эффективная связь внутри организации и результативная обратная связь.

Разработка управленческих решений и стратегических управленческих решений начинается, прежде всего, с анализа среды, в которой организация осуществляет свою деятельность. Основными факторами, определяющими состояние окружающей среды, являются состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, социальные и культурные компоненты общества [2].

Факторами внутренней среды, влияющими на принятие решений, в организации являются: человеческие ресурсы, управление, производство, финансы, маркетинг, организационная культура и др.

Результаты анализа окружающей среды используются для разработки управленческого решения и в выборе наиболее предпочтительных альтернативных решений и при осуществлении процесса управления. Профессиональный анализ внутренней среды организации выявляет внутренние ресурсы, которые могут быть развернуты для поднятия

результативности функционирования организации с целью обеспечения ее устойчивого развития, успешного ведения конкуренции.

Анализ внутренней и внешней среды, тенденции их развития, потенциал и потенциальные потребности являются основой для разработки альтернативных стратегий организации. Когда стратегия развития организации определена, то наступает этап ее реализации.

Для использования понятия «управленческое решение» необходимо дать ему определение. Наиболее полно его сущность отражают такие определения:

– «Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации».

– «Управленческое решение – выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач. Управленческое решение призвано обеспечить продвижение к поставленным перед организацией ориентирам, целям. Поэтому наиболее эффективным управленческим решением явится выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели» [3].

Таким образом, можно заключить, что в современной экономической литературе понятие «решение» рассматривается как процесс деятельности, как акт выбора и как результат этого выбора.

Основные особенности управленческих решений состоят в том, что в отличие от любых других решений они всегда:

- направлены на разрешение проблем;
- обладают силой концентрации усилий;
- снижают напряженность в деятельности персонала;
- являются организационным фактором совместной деятельности.

Раскроем данные характеристики: первый пункт объясняется тем, что управленческое решение всегда настроено на решение определенного вопроса в процессе деятельности организации, второй пункт определяет значимость данного решения перед другими и, таким образом, требует концентрации усилий. Помогает снять напряженность в деятельности персонала, так как вводит ясность в саму деятельность, отвечая на вопрос «Что делать?». Является организационным фактором, так как несет упорядочивание и ответственность, что делает сам процесс не ручным, а автономным.

Существует несколько классификаций управленческих решений:

1. По организационной форме решений выделяют следующие типы: решения *формальные* и *неформальные*, в *форме приказа* или *распоряжения*, *консультации* или *строгого требования*.

2. По степени влияния субъекта на содержание решения все решения делятся на *рутинизированные* и *инициативные*. Рутинизированные решения реализуются в штатных, регулярно появляющихся ситуациях. Решения, связанные с проявлением инициативы, реализуются в нестандартных, форс-мажорных, сложных ситуациях.

3. По степени обоснования решения можно поделить на *интуитивные*, *логические* и *рациональные* решения. Интуитивные решения реализуются персоналом организации на основании своих субъективных чувств того, что они являются верными, и поэтому их нельзя считать достаточно обоснованными, они касаются мелких текущих поручений. Логические решения – это такие решения, которые принимаются на основе опыта и здравого смысла. Рациональные решения отличаются от логических тем, что они не зависят от прошлого опыта, так как они принимаются на основе объективного анализа ситуации при помощи научных методов.

4. По возможности реализации обращают внимание на два типа принятия решений: *допустимые* и *недопустимые*. Допустимые решения отвечают всем ограничениям,

требованиям, а также могут быть исполнены на практике. Недопустимое решение наоборот не может быть реализовано и не несет никакой практической ценности.

5. По степени достижения цели управления можно выделить три категории решений: *неразумные, удовлетворительные и оптимальные*. Неразумные решения – это недопустимые решения, которые не приведут к достижению целей управления. Удовлетворительные – это такие решения, которые приводят к достижению цели управления организацией, но возможно не обеспечат наилучший результат. Оптимальные решения – это решения, к которым стремится каждый руководитель, так как именно эти решения обеспечивают максимальный уровень достижения поставленных целей и максимальную выгоду от принятия решения.

Таким образом, классификация решений помогает изучить особенности каждого управленческого решения и определить ситуацию, при которой необходимо выбрать конкретное решение, которое будет наиболее эффективно в условиях отдельно взятой задачи.

В общем, знание и использование классификаций управленческих решений позволяет структурировать стоящие перед руководителем задачи. Применение классификации позволяет наиболее точно определять и разрешать проблемы, связанные с управлением, и способствует концентрации усилий, что, в свою очередь, позволяет более эффективно тратить время и деньги при разработке и реализации решений [4].

Во время хозяйственной деятельности организации руководителю практически ежедневно приходится принимать различные решения. И одним из самых важных условий реализации рациональных решений становится наличие у лица, принимающего решение, наиболее совершенной и точной информации о предмете решения, его индивидуальных особенностях и последствиях принимаемого решения, а также о возможных альтернативах.

В зависимости от информации выделяют следующие решения, *реализованные* и *разработанные* в условиях: определенности, вероятностной определенности или риска, в условиях неопределенности или, по-другому, ненадежности.

В процессе своего существования, обеспечения жизнедеятельности, совершения различных видов деятельности, человек находится в постоянном взаимодействии с окружающей средой, которая включает в себя такие составляющие, как природная среда, антропогенная среда, экономическая и социальная, которые включают в себя множество факторов, порождающих неопределенность.

Взаимоотношения между человеком и окружающей средой носят неопределенный и плохо предсказуемый характер. Действительно, никто не может знать, что произойдет в будущем, и как будут развиваться события, так как перечень учитываемых факторов может тянуться до бесконечности. Как следствие, практически невозможно спрогнозировать все результаты и последствия принятых человеком решений и совершенных действий, так же как и последствий его бездействия.

Нельзя достоверно предсказать, какое именно решение будет носить актуальный характер, и невозможно предугадать момент наступления актуальности решения. Поэтому в таких условиях можно говорить о неопределенности информации, касающейся принятия различных альтернатив и их последствий. В любом случае для лица, принимающего решение, будет существовать как риск потерять всё в случае выбора провальной вероятности, так и шанс реализовать успешное решение в случае правильного выбора успешной [5]. Именно в условиях неопределенности берут свои корни риски и шансы.

Можно выделить *случайные* и *неслучайные* факторы неопределенности и риска. К случайным факторам относятся такие факторы, которые при массовом проявлении обладают свойством статистической стабильности и их можно описать конкретным законом распределения вероятности. Один из самых желательных способов определения вероятности случайных событий – это использование объективной или достоверной информации. Если подобное можно использовать, то вероятности будут называться объективными и их значения устанавливаются при помощи методов математического анализа. Когда закон

распределения известен, говорят о принятии решений в условиях стохастической неопределенности [6]. Это, пожалуй, один из самых простых видов неопределенности, поскольку, зная закон распределения, можно легко рассчитать вероятность любого события, которое подчиняется данному закону.

Статистическая неопределенность будет не такой простой, так как в случаях определения закона распределения и вычисления вероятности требуется накопление и обработка информации, на что затрачиваются большие усилия, и не всегда возможно использовать его на практике. Случайные факторы представляют собой наиболее желаемый вид неопределенности, ибо при массовом проявлении они подчиняются определенным закономерностям и впоследствии становятся предсказуемыми, хотя и остаются непредсказуемыми в конкретных случаях и проявлениях [7].

К неслучайным факторам причисляют такие факторы неопределенности, которые не имеют свойства статистической устойчивости и не могут быть описаны каким-либо законом распределения. Поэтому вероятность тех или иных событий, связанных с воздействием данных факторов, определить невозможно. Принято выделять следующие группы причин возникновения неопределенности и вызванного ею риска:

1. Неопределенность множества процессов и явлений, влияющих на экономику.
2. Неполнота, неточность и разноречивость информации, вызванные как техническими трудностями при ее получении, обработке и анализе, так и сугубо экономическими причинами – слишком большими и неоправданными затратами на получение данной информации.
3. Неравная степень информированности участников рыночных сделок.
4. Многокритериальность и конфликтность в оценке решений, когда приходится сознательно идти на компромиссы.

Факторы, которые определяют степень риска, разделяют на две категории: объективные, они же внешние, и субъективные или внутренние. Объективные – это такие факторы, которые не зависят непосредственно от конкретного предприятия. Предприятия должно выстраивать свою деятельность таким образом, чтобы сглаживать и сокращать их разрушающее воздействие и использовать благоприятные моменты [8]. Факторами непосредственного влияния принято считать:

1. Законодательные и нормативно-правовые акты, которые занимаются регулированием хозяйственной и предпринимательской деятельности.
2. Бюджетную, финансово-кредитную и налоговую систему.
3. Действия органов государственной власти.
4. Действия экономических контрагентов.
5. Конкуренцию.

К факторам непосредственного воздействия причисляют политическую, экономическую, демографическую, социальную, экологическую ситуацию, стихийные бедствия, международные экономические связи и торговлю, научно-технический прогресс.

Субъективные факторы – это факторы, зависящие напрямую от конкретной фирмы, они состоят из стратегии развития, производственных мощностей, используемых технологий, кадров и мотивации их деятельности, качества продукции, системы управления. Эти факторы риска являются управляемыми, их отрицательное влияние можно привести к минимальному значению [9]. Все вышеперечисленные группы факторов риска обладают схожими элементами, которые тесно взаимодействуют между собой. Поэтому невозможно рассматривать их отдельно друг от друга, а только в тесной логической взаимосвязи.

Таким образом, условия неопределенности в процессе принятия решений определяются недостатком информации для соответствующей организации решений. Так как процесс разработки управленческого решения напрямую зависит от полноты учета всех факторов неопределенности, можно заключить, что неопределенность возможно устранить детальным изучением имеющейся информации или поиском недостающих на данный момент данных.

В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях [10]. По сути, решения принимаются в разных по отношению к риску обстоятельствах, которые традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Про определенность можно говорить тогда, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Следует отметить, что в подобных условиях принимаются очень немногие организационные или персональные решения, поэтому такие решения стоит рассматривать как определенные элементы более крупных решений. Исследователи экономико-математических методов называют подобные ситуации детерминистскими.

К риску относят решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность будет определяться как степень возможности свершения данного события. Наиболее желательным способом определения вероятности будет её объективность. Вероятность будет объективной тогда, когда ее можно будет определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта [11]. Примером объективной вероятности может быть подкидывание монеты, так как заранее известно, что монета ляжет орлом вверх в половине случаев. Другой пример – это прогнозирование уровня смертности компаниями, занимающимися страхованием жизни. Поскольку есть данные, предоставляемые Росстатом, то страховые компании могут с высокой точностью спрогнозировать, какой процент людей определенного возраста умрет в этом или последующих годах. По данной информации они могут определить, какое количество страховых взносов они должны получить, чтобы оплатить заявления о выплате страхового вознаграждения и при этом получить прибыль.

Одно из важнейших правил управленческой деятельности гласит: не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно наиболее низкого уровня. Это требует компетентного управления рисками, то есть своевременного обнаружения, заблаговременного выявления неопределенностей и их последствий на деятельность организации для разработки и реализации управленческих решений по сокращению их влияния [12].

Для анализа и определения риска нужна, прежде всего, динамичная и достоверная информация, которая может оставаться актуальной еще какой-то период времени. В условиях более жесткой конкуренции, причиной которой является глобализация рынков, победу будут одерживать не крупные предприятия над малыми, а динамичные над медленно реагирующими на изменение обстановки на рынке. Второй этап управления риском это обнаружение риска.

Для того чтобы обнаружить, проанализировать риск и выработать соответствующее решение по его уменьшению, необходимо собрать исходную информацию об объекте – источнике риска. Эта стадия включает в себя следующие этапы: сбор информации о структуре объекта и обнаружение уязвимостей или инцидентов. Наиболее распространенные способы получения исходной информации об изучаемых объектах:

- стандартный опросный лист;
- анализ и рассмотрение начальных отчетных документов;
- анализ квартальных данных и годовых финансовых отчетов;
- составление и анализ диаграмм структуры организации;
- создание и анализ карт технологических процессов;
- инспекционные посещения и проверки;
- советы экспертов;
- экспертиза документации внешними аудиторам.

Практически каждый день руководители по всему миру и в разных отраслях сталкиваются с необходимостью принимать управленческие решения, от которых будет зависеть не только прибыль организации, но и сам факт существования этой организации [12].

Естественно невозможно принимать решения без наличия какой-либо информации об окружающей среде и внутренней среде, то есть необходимо использовать уже существующие методы принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Так, например, если рассматривать нашу страну, как организацию, то для принятия решений в условиях риска и неопределенности у руководителя существуют такие органы, как Совет Безопасности Российской Федерации и ряд других советов при Президенте. Они выполняют все необходимые элементы принятия управленческих решений, а именно: сбор и анализ информации, разработку и реализацию управленческих альтернатив, применение методов матрицы решений и др.

В крупных российских компаниях управление рисками представлено риск-менеджментом. В компании «Газпром» существует отдел по управлению рисками, который разработал свою программу управления рисками. Основными целями в области управления рисками является достижение стратегических целей за счет раннего предупреждения и раннего выявления рисков с целью обеспечения максимальной эффективности управления ими. Основной целью процесса управления рисками в «Газпром нефть» является обеспечение непрерывности производственного процесса и стабильности деятельности путем предупреждения угроз и ограничения степени воздействия внешних и внутренних негативных факторов на деятельность компании. Наличие этого отдела позволяет организации успешно справляться с принятием решений в условиях неопределенности и риска, так как вовремя взятый под контроль риск может повысить прибыль компании или, как минимум, не нанести значимый ущерб.

У «Сбербанка» также есть группа риск-менеджмента, которая позволяет рассматривать управление рисками как важное конкурентное преимущество и стратегическое направление их деятельности. Управление рисками и неопределенностью позволило подготовиться к тяжелой макроэкономической ситуации и скорректировать стратегию развития банка. Тип риска угрожающий компании – это кредитный риск, поэтому группа риск-менеджмента использует следующие методы управления кредитными рисками:

- предупреждение риска через оценку потенциальных рисков до проведения операции;
- планирование уровня кредитного риска через оценку уровня ожидаемых потерь;
- ограничение кредитного риска путем установления лимитов;
- структурирование сделок;
- управление обеспечением сделок;
- применение системы полномочий принятия решений;
- мониторинг и контроль уровня кредитного риска.

Как показывает практика, необходимо верно классифицировать риск и определить его природу, чтобы впоследствии иметь возможность взять его под контроль. Например, в компании «Роснефть» существует целый департамент рисков, который занимается созданием отчетностей по рискам и эффективным достижением целей в условиях риска и неопределенности. Также департамент рисков занимается корректировкой стратегии фирмы, что указано в отчете анализа рисков фирмы до 2030 г. Стоит отметить, что нормативно-правовая база департамента рисков постоянно обновляется в соответствии с международными и федеральными законодательствами, последнее обновление было в первом квартале 2015 г. Всё это говорит о высоком уровне управления рисками в компании «Роснефть», что отмечает важность и необходимость учета рисков и неопределенности при разработке управленческих решений.

Можно сделать вывод, что в каждой организации руководитель сталкивается с риском и неопределенностью в процессе принятия управленческого решения, и для того чтобы эффективно принимать такие решения ему на помощь приходят специальные органы, которые занимаются прогнозированием, оценкой и контролем риска. Успешное функционирование организации без анализа учета риска и неопределенности попросту невозможно, так как любое решение в организации должно проходить риск-контроль, иначе всё может обернуться непредсказуемыми для компании последствиями.

Разработка управленческих решений является важным этапом, который собирает все его элементы воедино и закладывает основу для реализации. При разработке управленческих альтернатив необходимо учитывать неопределенность и риск, так как это позволяет руководителю принимать наиболее оптимальные решения и получить наиболее желательные результаты последствий принятых решений. Однако какими идеальными не были бы методы по принятию решений в условиях риска, предприниматель – это человек, который не боится рисковать в условиях неопределенности, поэтому так важно определять и понимать природу риска, чтобы успеть его предотвратить или обратить себе на пользу.

Литература

1. Андрейковец И.Н., Кудряшов В.С., Шматко А.Д. Формирование инновационных кластеров: анализ существующего опыта и перспективы // Журнал правовых и экономических исследований. 2012. № 1. С. 168–171.
2. Барсуков Д.П., Кудряшов В.С. Механизм взаимосвязанного управления кластером на основе определения полномочий его участников в рамках договорных отношений // Вестник Российской академии естественных наук. 2014. № 4. С. 40–43.
3. Кудряшов В.С., Платонова Т.С. Методическое обеспечение принятия управленческих решений в современных ситуациях неопределенности и риска // Менеджмент качества. 2016. № 3. С. 218–225.
4. Фирсова И.А., Мельник М.В. Методы принятия управленческих решений. М.: Изд-во Юрайт, 2015. 356 с.
5. Кудряшов В.С. Реализация кластерной политики в целях экономического развития регионов России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. № 1. С. 33–38.
6. Кудряшов В.С., Ханьков В.Ю. Повышение эффективности российской системы управления на основе модели «КЛАДО» // Петербургский экономический журнал. 2015. № 3. С. 48–53.
7. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Юнити, 2013. 272 с.
8. Кирьянен А.И., Лабудин А.В., Самодуров А.А. Риск-менеджмент устойчивого развития компании в условиях экономического кризиса // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики: сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Изд-во «Стратегия будущего», 2017. С. 142–147.
9. Ханьков В.Ю., Кальварский Г.В., Кудряшов В.С. Использование модели «КЛАДО» как инструмента управления эффективностью деятельности образовательной организации // Ученые записки МБИ. 2015. № 14. С. 77–87.
10. Куприн А.А. Основные факторы влияния на адаптивность систем управления предприятием // Проблемы современной экономики. 2010. № 4. С. 111–113.
11. Жулев С.К., Куприн А.А., Юхневич К.П. Формирование и разработка адаптационного механизма оценки качества систем управления // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. 2014. № 1. С. 7–11.
12. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2007. 321 с.

